

## RESENSI BUKU

## The Role of Similarity in Organizational Change Management

**Wakhid Slamet Ciptono**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada  
(wakhidscriptono@yahoo.com)

Judul	<b><i>Re-Code Your Change DNA</i></b> Membebaskan Belenggu-Belenggu Untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan Dalam Pembaharuan
Penulis	Rhenald Kasali, Ph.D.
Penerbit	PT Gramedia, Jakarta
Cetakan	Ketiga, April 2007
Tebal	xvii + 270 halaman

## ABSTRACT

[illegible]

manent except change" (Greek Philosopher Heraclitus, 500  
bal economy and global climate change, all organizations find  
of dynamics change—change is the only constant in today's  
Change can be an opportunity as well as danger:" Rapid  
rescence of one's skills and competencies, unless champion  
and maintain them through change management." The purpose  
ampions of change) is to help leaders learn how to change not  
rategy, structure, and operations; but also the perceptions,  
and behavior, and performance of people (elite and grass-root  
l these elements in ways that keep them focused and consistent  
rganization leaders attest to its success through re-code their  
aluable to managers at all levels, Rhenald Kasali, provides the  
life examples that can help people become effective leaders of  
eformation (solution-based leadership) through his book "Re-

*DNA, the useful acronym for Deoxyribo Nucleic Acid, is the “code” used within cells to form proteins. It is a living organism’s basic building block; such as, it controls biological destiny. Key to an organization’s operating destiny is its organizational DNA—the structural, management, and operating protocols that exist within the organizations (both public and business). For most utilities, their DNA developed over several decades in a predictable regulatory environment, with low turnover of key leaders and a continuing pattern of promotion from within. In recent years, market dynamics caused and influx of new management talent into the industry, bringing new thinking, behaviors, and values. Recoding an organization’s change DNA to adapt to a differently defined and structured market can increase institutional agility, accelerate readiness for external change (adaptability), and enable sustained the alignment of financial leadership (Spiegel et al., 2005). Kasali describes together the conceptual or theory and the contextual or reality and practice—whether the challenge is renewal of fundamental change or reformation, his book delivers real life depictions that will help those who invest the time to change successfully. Kasali’s descriptions of the practices re-code your change DNA is not without its minor flaws. He seems to have trouble in measuring the key performance indicators more generalizability and rigorous after recoding our change DNA (how to measure the thinking and behavior changes’ indicator), leaving the reader a bit confused. But there is more to praise than criticize in this excellent book. All in all, Re-Code Your Change DNA is a solid description of the organizational change management, its benefits, and how it can be effectively deployed. The author knows the subject matter and communicates it effectively and well. Readers will have to attune to the author’s views on the organizational change management while reading this book”*

*Keywords: Change, Change DNA, DNA, The Organizational Change Management, Recode your change DNA*

## **POKOK-POKOK PEMIKIRAN RHENALD KASALI**

Judul buku yang ditulis oleh Rhenald Kasali seakan menjawab dengan lugas pertanyaan (tantangan) Scott-Morgan, (2001) melalui buku mereka yang berjudul *“The End of Change: How Your Company Can Sustain Growth and Innovation While Avoiding Change fatigue.”* Scott-Morgan et al. memberikan penegasan bahwa meskipun secara alami manusia mengalami proses perubahan yang berkelanjutan dan tidak terelakkan (melalui bertambahnya usia), tetapi pada dasarnya tidak seorangpun suka diperintah untuk berubah. Manusia lebih menyukai sesuatu yang sudah terbiasa (sering) mereka lakukan (*learning curve effect*)—*business as usual*. Apabila organisasi—tempat manusia tersebut bekerja—menuntut perlunya perubahan, dua hal yang perlu dipertimbangkan adalah perubahan

tersebut dilaksanakan dan dikembangkan untuk mengantisipasi perubahan dan fenomena globalisasi secara proaktif dan interaktif dan sekaligus untuk menghindari ketidak-efisienan karena manusia merasakan kelelahan/kebosanan dalam melaksanakan proses perubahan yang berjalan di tempat.

Buku *Re-Code Your Change DNA* merupakan *the right intellectual maneuvering effort on the right time*, buku ini diterbitkan (Januari 2007) pada saat bangsa Indonesia memasuki dasawarsa pertama reformasi nasional (21 Mei 1998 – 21 Mei 2008) dan sekaligus 1 abad Kebangkitan Nasional (20 Mei 1908 – 20 Mei 2008). Di saat bangsa ini mengalami *hopeless (the reformation fatigue)* terhadap proses reformasi nasional yang tak kunjung menghadirkan ekspektasi warga negara Indonesia terhadap kehidupan berbangsa, bernegara, dan bermasyarakat yang

lebih baik; buku Rhenald Kasali memberikan pencerahan bagi para pembaharu (baca: pemakai kaca mata kuda perubahan) di negeri ini. Melalui *Re-Code Your Change (Reformation) DNA*, Rhenald Kasali telah berusaha meninggalkan pola sangkar burung (berpikir dari atas tanpa pernah menanggalkan kaca mata kudanya) dengan menghijrahkan dirinya dengan pola cacing yang hidup di bawah dan berupaya merasakan sendiri (*sense of belonging*) terhadap perubahan nyata dan yang seharusnya terjadi. Buku ini menyajikan perpaduan yang indah antara pendekatan konseptual dan kontekstual bagaimana dengan arif dan cerdas membebaskan berbagai belenggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam proses pembaharuan (reformasi)—bagaimana mengubah kesempatan menjadi kesempatan. Buku ini bisa menjadi *guidance* bagi para pembaharu untuk melakukan revitalisasi, refleksi, dan realisasi pembaharuan (reformasi) guna menyelamatkan reformasi agar tidak mati suri atau bahkan gagal total.

Buku ini terdiri dari 6 bagian dan 10 bab. **Bagian I** Pendahuluan memuat 2 bab (Bab 1 dan Bab 2). Bab 1 menjelaskan *Re-Code* beserta uraian mengenai berbagai belenggu pelaksanaan pembaharuan dan faktor-faktor penting untuk mengubah DNA. Bab 2 menengahkan Seleksi Alam terkait dengan kompetisi sebagai pendorong atau pembunuh perubahan. **Bagian II** Pribadi-Pribadi Unggul dalam Pembaharuan berisikan 2 bab (Bab 3 dan Bab 4). Bab 3 menguraikan *Change DNA* terkait dengan akronim perubahan OCEAN (*Openness to Experience, Conscientiousness, Extroversion, Agreeableness, Neuroticism*). Bab 4 mengupas *Re-Code* Individu dan memeriksa *Change DNA* berdasarkan OCEAN—Keterbukaan terhadap perjalanan hidup (*Openness to Experience*); Keterbukaan hati dan telinga (*Conscientiousness*); Keterbukaan diri (*Extroversion*); Keterbukaan terhadap kesepakatan (*Agreeableness*); Keterbukaan terhadap tekanan (*Neuroticism*). **Bagian III** menguraikan Kepemimpinan Transformasi,

terdiri dari 2 bab (Bab 5 dan Bab 6). Bab 5 menceritakan pengalaman individu dari Muhammad Yunus, Paul Otellini, Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum, Martin Luther King dalam mengekspresikan *Change DNA* yang unggul. Bab 6 membahas *Re-Code the Leader*—terkait dengan *Re-Code* menjadi *Great Leader*. **Bagian IV** mengenai Menghancurkan Belenggu Institusi terdiri dari 1 bab (Bab 7). Bab 7 menjelaskan mengenai *Re-Code* organisasi—budaya dan pikiran organisasi. **Bagian V** membahas Rahasia Membangun *Change Agents*—Memulai Dari Membangun Hal-hal yang Kecil, terdiri dari 1 bab (Bab 8). Bab 8 menguraikan *Re-Code the Critical Mass* dan Hukum Pareto—empat kaidah epidemi: (1) *Re-Code* dimulai dari sedikit orang; (2) Faktor kelekatan; (3) Hukum tentang kegaduhan suara; (4) *The power of context*. Bagian akhir dari buku ini (**Bagian VI**) membahas mengenai Pembaharuan, terdiri dari dua bab (Bab 9 dan Bab 10). Bab 9 menjelaskan mengenai bagaimana melihat dengan pikiran; dan Bab 10 membahas mengenai *Re-Code* pikiran—mengajak kembali berpikir. Buku ini juga dilengkapi dengan Epilog, Daftar Pustaka, dan Indeks.

Secara keseluruhan buku ini memiliki bobot kajian yang *extra-ordinary*, mengapa? Karena keberhasilan menyelesaikan 9 bagian dan 10 bab dalam buku ini merupakan wujud keberhasilan memadukan naluri, nalar, dan nurani seorang Rhenald Kasali. Rhenald Kasali sebagai seorang *academician* mampu menunjukkan bagaimana mengubah kekecewaannya (karena tertunda untuk memperoleh Guru Besar FE-UI—kesempatan menjadi Profesor) menjadi kesempatan untuk mendongkrak adrenalinnya (cipta, rasa, karsa) guna menciptakan karya berbobot ini—*the real re-code his change DNA*. Dalam hal ini Rhenald Kasali telah memberikan contoh nyata yang baik bagi *academician* lainnya di Indonesia—bahwa sesudah kesulitan (tertunda menjadi Guru Besar) akan datang kemudahan (keberhasilan menghasilkan buku berbobot dan menjadi *best seller* di Indonesia).

Kesulitan ternyata menjadi kendala yang telah mematangkan Rhenald Kasali. Keseluruhan isi buku ini mampu memberikan inspirasi bagi siapapun untuk menggali kembali definisi program reformasi nasional bangsa Indonesia yang sudah kehilangan arah. Perubahan pada dasarnya adalah mengubah cara manusia dalam berpikir dan berperilaku—dari *promote the bad and prevent the good* (amar munkar, nahi ma'ruf) ke *promote the good and prevent the bad* (amar ma'ruf, nahi munkar). Dalam hal ini penulis mengetengahkan contoh salah satu upaya redefinisi reformasi bangsa Indonesia yang mendukung pemikiran Rhenald Kasali:

*“Reformation is the amendment of life to bring the society by force or persuasion to give-up misconduct and behave better; a thorough and comprehensive change of making better quality of life by removing faults and wastes, by putting a stop to abuses or malpractices, and by empowering better procedures (a mechanistic approach) and better thinking and behavior (an organic approach) in order to gain the better nation competitiveness”* (Ciptono, 2007a; 2007b).

Pandangan dan pemikiran Rhenald Kasali terkait dengan manajemen perubahan organisasi mendasarkan kepada perubahan cara berpikir dan berperilaku manusia guna membebaskan berbagai belenggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam proses pembaharuan (reformasi). Keunikan pemikiran Rhenald Kasali tentang manajemen perubahan adalah upaya untuk menyajikan ramuan dari berbagai disiplin ilmu (*collaborative advantage among interdisciplinary studies*) guna memecahkan masalah perubahan. Disiplin – disiplin ilmu itu terdiri atas: *leadership, change management, marketing management, psychology, behavioral genetics, neuroscience, neuroplasticity, sociology*. Secara garis besar ramuan dari berbagai disiplin ilmu yang tertuang dalam buku

Rhenald Kasali memfokuskan pada manusia yang menjalankan perubahan itu sendiri, bukan pada alat-alat atau masalah yang manusia hadapi.

Pokok pikiran buku ini menyangkut tiga hal berikut: Pertama, pola pikir *Re-Code* (*Re-Code Leader, Re-Code the Critical Mass* atau melalui hal-hal kecil, *Re-Code Organisasi, Re-Code Individu*)— *Re-code* adalah sebuah konsep yang sangat kaya dengan filosofi karena menyangkut perjalanan manusia: visi dan perencanaan, evolusi (seleksi alam), *life-cycle* (aturan alam), falsafah dialektik (konflik) yang memperkuat kejadiadiran manusia dalam menyokong pembaharuan. *Re-code* adalah membentuk kembali kode sel-sel pembentuk sifat agar “*fit*” dengan kebutuhan zamannya; membentuk kembali cara berpikir dan memimpin dengan mempertimbangkan perubahan DNA (unsur pembawa sifat).

Kedua, proses *Re-Code* bermula dari adanya *Hard-Code*, *Re-Code*, *Change DNA* based on OCEAN—New Way of doing, thinking, and New Habit. Proses *Re-code* berbasis OCEAN (*Openness to Experience, Conscientiousness, Extroversion, Agreeableness, Neuroticism*) pada prinsipnya berupaya untuk membentuk kepribadian yang tangguh melalui pembaharuan pemikiran, perilaku dan kebiasaan. *Re-code* berbasis OCEAN menekankan pentingnya proses perubahan kepribadian yang berkelanjutan.

Ketiga, hubungan antara pikiran dan karakter dengan hasil: Perbaikan kinerja organisasi (hasil) bisa dicapai dengan menyentuh karakter dan cara berpikir. Proses berpikir dan modal dasar yang dimiliki (karakter) yang diperkaya oleh bagaimana organisasi membentuk kita dan bagaimana orang-orang di sekitar kita berpikir. Artinya pikiran-pikiran kita dibentuk oleh lingkungan kita. Oleh karena itu membentuk pikiran bersama-sama, bagaimana suatu hubungan dibangun dan bagaimana kita sekalian berpikir menjadi sama pentingnya dengan bagaimana kita pribadi berpikir.

## TELAAH KRITIS MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Pokok-pokok pemikiran Rhenald Kasali sekaligus memberikan tanggapan cerdas terhadap beberapa karya kontroversial yang telah terbit sebelumnya seperti misalnya: buku Paul Ormerod yang berjudul *"The Death of Economics"* (Ormerod, 1994); Kenneth Cloke & Joan Goldsmith dengan buku mereka yang berjudul *"The End of Management and the Rise of Organizational Democracy"* (Cloke dan Goldsmith, 2002); James F. Moore dengan bukunya *"The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems"* (Moore, 1996); Peter Scott-Morgan, Erik Hoving, Henk Smit, Arnoud Van Der Slot yang menulis buku *"The End of Change: How Your Company Can Sustain Growth and Innovation While Avoiding Change Fatigue"* (Scott-Morgan et al., 2001). Pendekatan Rhenald Kasali dalam mengelola ulang perubahan organisasi selaras dengan berbagai karya berbobot lainnya seperti misalnya: tulisan Stig Ingebrigtsen and Ove Jakobsen yang berjudul *"Circulation Economics—A Turn towards Sustainability"* (Ingebrigtsen and Jakobsen, 2006); buku A. Riawan Amin yang berjudul *"The Celestial Management"* (Amin, 2004); buku Noel M. Tichy and Stratford Sherman dengan judul *"Control Your Destiny or Someone Else Will: Lessons in Mastering Change—the Principles Jack Welch in Using to Revolutionize General Electric"* (Tichy and Sherman, 1993); buku Thomas L. Friedman dengan judul *"The World is Flat"* (Friedman, 2006).

Ormerod (1994) mengesankan bahwa prospek ilmu ekonomi tidak jelas atau diragukan (Susanto, 2002). Pemikiran kritis Ormerod ini didasarkan pada ketidakjelasan kontribusi ekonomika yang dapat didedikasikan kepada kesejahteraan manusia di muka bumi. Apalagi memasuki milenium ke tiga ditandai dengan perubahan iklim global yang semakin mengganggu keseimbangan lingkungan ekologi global. Tulisan Ingebrigtsen

dan Jakobsen (2006) merupakan sebuah jawaban untuk menjawab kegamangan Ormerod akan masa depan ilmu ekonomi melalui konsep sirkulasi ekonomika. Ingebrigtsen dan Jakobsen merupakan dua orang profesor dari Bodo Graduate School of Business, Norway berupaya mengimplementasikan *circular value-chain* ke dalam *mainstream economics* yang disebut dengan *circulation economics*. Konsep *circulation economics* bertumpu kepada program pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development program*) dengan mengintegrasikan nilai ekonomika (*welfare economics*), alam (*sustainability of natural environment development*), dan sosial budaya (*sustainability of socio-cultural development*). Konsep ini juga mengubah pola pikir dan pola tindak (paradigma) dari mekanistik (bergerak mekanis, seperti sebuah mesin) ke organik (hidup dan dinamis) guna membangun tata kehidupan ekonomika-alam-sosial budaya yang lebih menyejahterakan umat manusia di masa depan. Pemikiran Ingebrigtsen dan Jakobsen (2006) sangat terkait dengan intisari dari isi buku Rhenald Kasali yang menekankan kepada pembaharuan yang berkelanjutan. Pembaharuan menurut Rhenald Kasali merupakan suatu proses mengubah kebiasaan-kebiasaan berperilaku dan cara berpikir orang-orang yang bekerja untuk organisasi dari *"problem based"* (yang selalu mempertanyakan "mengapa?" dan berorientasi pada masa lalu) menjadi *"solution based"* (yang berorientasi ke depan dengan pertanyaan "bagaimana?"). Orang dan organisasi (kumpulan orang) yang hidup harus berpikir secara terus-menerus (*sustainability of thinking*) bagaimana mengubah *the perception of that reality* guna memperjuangkan kehidupan yang lebih beradab dan bermartabat di masa depan.

Cloke dan Goldsmith (2002) menjelaskan berakhirnya era manajemen tradisional berbasis *authoritarian, paternalistic* yang cenderung merusak bumi dan menurunkan kualitas kehidupan manusia dan menggantikannya

dengan manajemen berbasis “*organizational democracy*” (*collaborative, democratic, self-managing organizations*). Cloke dan Goldsmith (2002) mempresentasikan suatu pandangan baru yang radikal mengenai masa depan organisasi dan mendefinisikan ulang *leadership* untuk abad ke-21. Cloke dan Goldsmith (2001) memberikan alternatif solusi yang mendukung manajemen baru berbasis *organizational democracy*: bagaimana menghidupkan lingkungan kerja organisasi dalam konteks *values, ethics, integrity*. Mereka juga menemukan bagaimana kombinasi *collaboration, self-management, organizational democracy* guna mendukung kesuksesan proses perubahan organisasi yang berkelanjutan memasuki abad ke-21. Gagasan Cloke dan Goldsmith dilengkapi oleh Amin (2004). *Values, ethics, integrity* oleh Amin (2004) dikemas ke dalam sentuhan spiritualitas yang universal dalam pengelolaan usaha. Prinsip dan nilai-nilai spiritualitas yang universal dan relevan dengan pengelolaan usaha dikemas dalam 12 atribut utama yang terangkum dalam ZIKR (*Zero Base, Iman, Konsisten, Result oriented*); PIKR (*Power, Information, Knowledge, Rewards*); MIKR (*Militan, Intelektual, Kompetitif, Regeneratif*). Rhenald Kasali memunculkan akronim perubahan bernama OCEAN (*Openness to Experience, Conscientiousness, Extroversion, Agreeableness, Neuroticism*). Kelima komponen OCEAN merupakan pembentuk kepribadian yang tangguh dan benih yang baik untuk melakukan perubahan yang berkelanjutan.

Menurut Rhenald Kasali, keterbukaan terhadap hal-hal baru, dan berpikir positif (*positive thinking*) terhadap “*stakeholder of change*” dan DNA perubahan (*Change DNA*) akan mampu memaksimalkan kehangatan DNA guna memberikan ruh kehidupan. Sama seperti rumah, tak semua *house* mampu menjadi *home*. *House* dibuat oleh tukang, tetapi yang mengisinya (termasuk untuk membangun keluarga bahagia) adalah manusia. Keterbukaan itu adalah kelenturan terhadap informasi yang membuat seseorang menjadi

tidak kaku terhadap apapun yang sudah diketahuinya. Sehingga semua itu tidak dianggap sebagai suatu kebenaran mutlak. Perjalanan hidup manusia pada prinsipnya mirip dengan sebuah kegiatan eksplorasi. Sebagian manusia hanya senang menjelajahi jalan yang sudah dirintis orang lain dan menyukai rutinitas (*followership to change*). Padahal eksplorasi kehidupan sangat memungkinkan manusia untuk menjelajahi hal-hal yang baru atau menemukan hal-hal lama yang perlu diperbaharui (*leadership to change*). Apalagi Tuhan menciptakan manusia sebagai Khalifah (Wakil Tuhan di muka bumi), dengan kekhalifahannya tersebut manusia harus mampu mengoptimalkan potensinya—memaksimalkan potensi cipta, rasa, karsanya (naluri, nalar, nuraninya) untuk lebih menghidupkan proses perubahan menjadi lebih baik dan lebih bermanfaat (bermartabat dan beradab); dan sekaligus meminimalkan potensi hawa nafsunya yang berpotensi untuk mematikan proses perubahan dengan berbagai tindakan biadab. Manusia berperan sebagai pemimpin perubahan yang menawarkan solusi yang lebih baik. Dalam situasi yang sulit pemimpin bukan sekadar pemangku jabatan, melainkan seseorang yang mampu menimbulkan gerakan perubahan dengan kekuatan pengaruhnya (melalui teladan yang baik atau *uswatun hasanah*).

Setiap kali menghadapi suatu masalah yang berat (termasuk masalah krisis ekonomi atau krisis multidimensional), pikiran kita selalu diarahkan pada pentingnya mencari pemimpin yang ideal (“*Satrio Piningit*” atau “*Super CEO*”). Seakan-akan, dengan munculnya “*Satrio Piningit*”, semua urusan akan beres dan terselesaikan. Rhenald Kasali mengkritisi hal yang terkait dengan hadirnya “*Satrio Piningit*” dengan kritikan pengabaian terhadap sesuatu yang sangat penting yakni unsur pembawa sifat yang membentuk organisasi. Makhhluk hidup terdiri atas jutaan sel dan pada setiap sel itu terkandung molekul-molekul pembawa sifat yang disebut DNA. DNA adalah sebuah unsur pembawa

sifat yang berbentuk molekul yang menyimpan informasi tentang gen seseorang. Informasi itu disimpan dalam bentuk sandi berupa kodon (kode genetik). Oleh karena dibentuk dan dikerjakan oleh manusia, maka organisasi pun sebenarnya dapat dipandang sebagai makhluk hidup. Organisasi (*living organization*) dapat dilahirkan, tumbuh, melewati masa kanak-kanak, remaja dan orang tua. Organisasi juga bisa menjadi sakit, lumpuh, tidak berdaya, dan akhirnya mati. Organisasi yang mati tinggal dalam kenangan dan menghapuskan harapan-harapan. Sedangkan organisasi yang hidup bergerak memacu harapan-harapan. Lantas bagaimana dengan organisasi yang lumpuh? Ia tetap hidup, tetapi tidak mampu merespon apa-apa (termasuk perubahan). Hidup, tetapi tidak menyimpan harapan (ekspektasi) apa-apa.

Organisasi yang hidup akan selalu berupaya menghidupkan ekspektasi-ekspektasi yang mampu menggairahkan kehidupan organisasi (*Adversity Quotient* atau *AQ*) secara berkelanjutan. Banyak solusi yang ditawarkan untuk meningkatkan gairah hidup dan usaha organisasi, termasuk mengagas perlunya seorang “*Super CEO*”. Namun sebagai makhluk hidup, organisasi (*living organization*), memiliki juga molekul-molekul pembawa sifat (DNA). Dan karena DNA itu tersimpan dalam bentuk kode-kode, maka *leadership* saja tidak cukup. Untuk ini diperlukan upaya yang lebih serius lagi (*working-harder and working-smarter*); yaitu me-*Re-Code* molekul-molekul itu dan membentuk kembali DNA individu-individu pembentuk organisasi. Rhenald Kasali menjelaskan caranya yaitu dengan memperbaiki “DNA Organisasi” (*Organization DNA*), “DNA Perubahan” (*Change DNA*), dan “DNA Kepemimpinan” (*Leadership DNA*).

Salah satu cara memperbaiki “DNA Organisasi” adalah dengan memasukkan “darah-darah segar” baru. “Darah-darah segar” itu dapat berupa manager-manager baru atau anak-anak muda yang masih segar.

Harapannya adalah agar mereka mampu menjadi katalis untuk memberi “warna dan gairah baru”. Mereka diseleksi secara ketat (*free and fair competition and collaboration*), dan diberi kesempatan melalui *career track* yang cepat. Kalau mereka teguh terhadap prinsip perubahan yang ingin mereka hidupkan, maka mereka akan tetap konsisten membawa nilai-nilai baru dan bekerja dengan etos kerja yang berbeda—*altering the corporate DNA*. Namun, orang-orang yang berbeda cenderung akan dimusuhi oleh masyarakat yang cenderung komunal. Dengan demikian, orang-orang baru yang dimusuhi akan merasakan tekanan-tekanan besar untuk bisa bertahan. Ada beberapa kemungkinan menghadapi kerasnya tekanan ditambah lagi dengan kondisi di luar organisasi yang tidak kondusif (misalnya sulit mendapatkan pekerjaan lain) yaitu:

1. Orang-orang baru tersebut akhirnya larut pada orang-orang lama, sehingga DNA baru yang dibawa dari luar mengalami *recoding* dan kode-kode pembentuk perilakunya (sel-sel yang ditanam) terkontaminasi nilai-nilai lama (terbelenggu tradisi atau pakem yang ada) sehingga membuat proyek *Re-Code* gagal di tengah jalan.
2. Sedangkan orang-orang baru yang memiliki kepribadian dalam DNA yang lebih kuat biasanya cenderung memilih keluar, mencari karier di tempat lain. Pertarungan antara DNA yang saling bertentangan perlu mendapat perhatian yang serius, terutama bagaimana membebaskan belenggu-belenggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam proses pembaharuan—diperlukan DNA perubahan (*Change DNA*).

Dalam hal ini diperlukan *Re-Code* organisasi melalui perubahan pikiran dan budaya korporat. Menurut Fagiano (1994) dalam tulisannya “*Altering the Corporate DNA*”, “*an organization is simply a collection of individuals. To shift a corporate culture we*

*must shift a collection of thinking and beliefs. Corporate culture is nothing more or less than the images, beliefs, ideas that employees carry around about the organization that employs them. Changing a corporate culture means changing people's minds (Re-Code individu)—supplanting one view of their work world with another."*

Rhenald Kasali mengaitkan *Re-Code Individu (Re-Code Leader)* dan *Re-Code Organisasi (Re-Code the Critical Mass)* dalam pola pikir *Re-Code* dengan lima faktor pembentuk kepribadian dan lima komponen pembentuk sifat perubahan. Kelima faktor pembentuk kepribadian (*Vision, Skills, Incentives, Resources, Action Plans*) yang dipercaya para ahli bersifat "*highly inheritable*" (sangat terbawa pada keturunan) sebagai *Change DNA* (DNA Perubahan); dan lima komponen pembentuk sifat perubahan (*Change DNA*) diperkenalkan dengan akronim OCEAN (*Openness to Experience, Conscientiousness, Extroversion, Agreeableness, Neuroticism*). Kepribadian (*personality*) yang ditunjang dengan *high-tech & high-touch* akan menciptakan kepribadian yang tangguh—yaitu kepribadian *Entrepreneur* yang mampu menciptakan dan menikmati inovasi teknologi komunikasi dan informasi tanpa meninggalkan spiritualitas yang bersangkutan (Nasbitt dan Philips, 1999). Bahkan *personality & belief* yang mampu menyeimbangkan antara IQ, EQ, AQ, SQ akan berhasil meraih *self-actualization need* (Zohar dan Marshall, 2004)—"satu ayat pengetahuan" yang diketahui dengan baik dan benar (*Quality-Based Implementation*) dan mampu diaktualisasikan secara beradab akan memberikan manfaat (kemaslahatan) yang luar biasa bagi orang lain dan dunia (individu dengan *Change DNA* unggul), tetapi "banyak ayat pengetahuan" yang diketahui (*Quantity-Based Implementation*) guna memanfaatkan orang lain untuk hal-hal yang biadab akan merusak bumi seisinya (kemudaratan). Hal-hal yang terkait dengan kemaslahatan seperti dicontohkan dalam buku Rhenald Kasali: Muhammad

Yunus—Bank Untuk Para Pengemis, Paul S. Otellini—Membunuh Karya Besar Andy Groove, Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum—Mengubah Padang Pasir Menjadi 'Hong Kong of the Middle East', Martin Luther King—I Have a Dream.

## ORIENTASI KEPEMIMPINAN DAN TANTANGAN BISNIS BARU

Menghadapi tantangan zaman yang semakin sulit, dibutuhkan seorang *leader* yang mampu berperan sebagai *motivator, coach, penerjemah, imam*. Friedman (2001) menyitir *CEO the Ford Motor Story* sebagai berikut: "*The transition from a traditional manufacturer to a 21<sup>st</sup> century consumer company is critical for our long-term financial success. It requires a new mindset—one focused on connecting not only with our customers, but also with our entire stakeholder to make it work. In addition, Ford Motor created transformational leaders to change itself, and possibly to make a difference in the world.*" Lebih lanjut Friedman (2001) mengemukakan perihai yang terkait dengan *Leadership DNA* sebagai berikut:

*"Change like that is easy to talk about but difficult to implement. It will take nothing less than a massive shift in culture to create new Leadership DNA. We live in extraordinary times. Not a day goes by when we do not hear or read about a new discovery, invention, or business initiative that will ultimately affect all of our lives. New media are transforming virtually every aspect of human action. On top of the digital and ICT (Information Communication Technology) revolutions, add new business models, globalization, and new labor market dynamics (such as increased diversity and fresh attitudes about work and one's personal life) and you have a different world than business leaders have ever seen before. The underlying structure of the global economy is shifting, bringing with it a bewildering*



*array of unprecedented challenges that require a new kind of leadership. Developing the next generation of leaders at a time of momentous change is a monumental task. Yet, those of us in the field of leadership development must continue to create new leadership DNA (Friedman, 2001)."*

Dalam kaitannya dengan *Leadership DNA*, Rhenald Kasali berpendapat bahwa dalam memimpin perubahan, pemimpin harus me-Re-Code dirinya dari sekadar pemangku jabatan menjadi "sesuatu" yang menggerakkan. Pemangku jabatan hanyalah pemimpin level 1, yaitu pemimpin yang berada pada lapisan terendah dengan daya pikat/daya pengaruh yang nyaris tak berbunyi. Berdasarkan *loyalty & influence, levels of leadership* dibagi menjadi 5 level:

**Level 1:** *Position*, seseorang jadi bos karena SK: bawahan bekerja karena diharuskan dan diawasi—"When the leaders lack confident, the followers lack commitment."

**Level 2:** *Permission (Relationship)*, memimpin dengan hati, 'meaningful relationship'—"They do not care how much you know, until they know how much you care."

**Level 3:** *Production (Result)*—"To come together, to get together, to accomplish something."

**Level 4:** *People Development (Reproduction)*, menumbuhkan pribadi-pribadi menjadi pemimpin.

**Level 5:** *Personhood*, Guru, Spiritual Leader—"Using our rational, emotional, adversity, and spiritual intelligence (IQ, EQ, AQ, SQ) to transform ourselves and corporate culture—sense of belonging and professionalism culture."

Rhenald Kasali berpendapat bahwa lumpuhnya organisasi-organisasi usaha dan pemerintahan di Indonesia, pada umumnya disebabkan karena banyak orang yang sudah

merasa menjadi pemimpin dengan hanya mengantongi surat keputusan atau SK (pemimpin level 1)—*top-down approach to get the power*. Rhenald Kasali memiliki justifikasi mengapa kebanyakan pemimpin pada suatu kerangka budaya bangsa terperangkap pada level 1. Sekolah yang terlalu mengandalkan prestasi akademis (bukan kepemimpinan), kecenderungan formalitas, serta atasan-atasan yang rata-rata juga pemimpin level 1 punya kecenderungan memilih orang yang sama seperti mereka (*inner circle*). Pepatah Amerika mengatakan, 'bird of feather flock together' (burung-burung yang bulunya sama, membentuk kelompok yang sama). Orang-orang bermental "manager" atau "bossy" bahkan punya kecenderungan takut dengan mereka yang punya kecenderungan menjadi pemimpin. Mereka akan mengontrol orang-orang bebas-merdeka, kreatif dan berani itu agar tetap berada di bawah kendalinya. Manager tidak menghasilkan atau menciptakan pemimpin, melainkan hanya bawahan atau pengikut (*followership*).

Seiring dengan memasuki usia 10 tahun reformasi bangsa Indonesia, jelaslah negeri ini membutuhkan pemimpin (*solution-based leader*), bukan sekadar manager. Manager bisa diperoleh dari sekolah-sekolah (kampus-kampus), sedangkan pemimpin diuji dalam "pasar." Pemimpin diuji oleh masyarakat, dan para pemegang kepentingan perusahaan (*stakeholders*). Pemimpin diterima oleh masyarakat atau "pasar" karena nilai-nilai (*values*) yang mereka miliki (termasuk nilai keyakinan atau agama yang diamalkan dengan baik dan benar) dan manfaat (*benefit*) yang mereka berikan—*Great Leader*. Dalam proses pembaharuan (reformasi), level 1 dipandang sebagai sebuah pintu dalam *Re-Code the leader*. Level 2 sebagai fondasi, level berikutnya 3, 4, dan 5 sebagai kekaguman, kesetiaan (*loyalitas*), dan respek. *Re-Code the leader* harus dilakukan oleh para individu (dengan menghancurkan belenggu-belenggu diri) dan didukung oleh organisasi (melalui

berbagai pelatihan pemberdayaan dan pengembangan SDM yang berorientasi “*value creation through value-added*”).

Rhenald Kasali mengaitkan dengan model *Leadership Diamond* guna membentuk *the Greatness Leadership* (terdiri dari 4 unsur *Greatness*—Visi, Keberanian, Realitas, Etika Kepemimpinan serta 2 pilar *Greatness*—*pragmatic* atau *effective* dan *philosophic* atau *character*). Pemikiran Rhenald Kasali ini sejalan dengan Tichy (2002) dan Karp (2006) Pemimpin besar adalah pemimpin yang memegang teguh nilai-nilai etika yang diyakininya (*spiritual capital*), sensitif terhadap pemberdayaan dan pengembangan orang lain, menerapkan nilai-nilai yang dijaga ketat (termasuk nilai keyakinan/agama yang dianut) dan berani memberikan sanksi kepada siapa pun yang melanggarnya (berperan sebagai *Guru* dalam siklus ‘*mutual learning*’ & ‘*the interior balanced scorecard*’—*behavior, capabilities, values, identity*).

Moore (1997) dan Tichy dan Sherman (1993) mengungkapkan prinsip-prinsip pembaharuan bisnis memasuki era “*business ecosystem*” dan bagaimana mengendalikan nasib (masa depan) organisasi melalui “*revolutionize the company*.”

“*Moore catches the fundamental shift in business thinking—and behavior—today: the economy is not a mechanism, businesses are not machines. They are coevolving, unpredictable organisms within a constantly shifting business ecosystem that no one controls. A business ecosystem is a series of four sequential stages—pioneering, when the basic paradigm of the ecosystem is being worked out; expansion, when the community broadens its scope and consumes resources of all types—synergistic relationships; authority, when the community architecture becomes stable and competition for leadership and profits within the ecosystem gets brutal; and either renewal, when continuing innovation must take*

*place for the community to thrive, or death—how to find ways to insert new ideas into the old order/paradigm*” (Moore, 1997).

“*Tichy and Sherman’s work captures the essence of competing in today’s rough and tough global economy. We need to emulate Welch’s vision and rules, our personal qualities, and our will to succeed so we can compete in the corporate climate of tomorrow. Their book’s great value is the insight it provides on the culture of General Electric (GE) company by adapting the six rules of Jack Welch: (1) **Control your destiny or someone else will;** (2) **Face reality as it is, not as it was or as you wish it were;** (3) **Be candid with everyone;** (4) **Don’t manage, lead;** (5) **Change before you have to;** (6) **If you don’t have a competitive advantage, don’t compete*** (Tichy dan Sherman, 1993).”

Terkait dengan pandangan Moore (1997) mengenai “*business ecosystem*” dan Tichy dan Sherman (1993) mengenai “*revolutionize the company*”, Rhenald Kasali dalam buku “*Re-Code Your Change DNA*” mengemukakan pendapat yang arahnya selaras dengan pemikiran mereka yaitu mengenai *Re-Code the Critical Mass* (pembaharuan melalui hal-hal kecil)—dunia berubah bukan dimulai dengan banyak orang (*Quantity*), tetapi dimulai dari sedikit orang pilihan (*Quality*) dan bagaimana hal-hal kecil berhasil membuat perubahan besar (*How little thing can make a big difference*). Rhenald Kasali mencoba menyumbangkan pemikiran mengenai nasib (masa depan) bangsa Indonesia terkait dengan pelaksanaan program reformasi nasional sejak 1998 dengan 4 kaidah *Re-Code the Critical Mass*: **Kaidah Pertama**: *Re-Code* dimulai dari sedikit orang (memanfaatkan *the law of few*)—Seperti hukum **Pareto**, hukum tentang yang sedikit tetapi berkualitas yang akan mampu menjalankan peran penularan

(epidemik) yang sangat efektif dan efisien. Sebaliknya juga benar, yaitu bila terlalu banyak orang yang dilibatkan, maka tanggung jawab pun akan menyebar dan melemah—yang memungkinkan untuk saling melempar tanggung jawab dengan budaya kambing hitam). *Re-Code the Critical Mass* dimulai dari titik-titik kritis, bukan dari sesuatu yang masal—dan dengan mengetahui akar masalahnya kita bisa mencabut akar masalah tersebut. *Ironisnya*, di negeri ini sedikit orang yang mengenyam kekayaan melimpah karena memperoleh banyak kesempatan untuk melakukan perbuatan yang munkar (KKN) meskipun harus berdiri di atas penderitaan banyak orang. Hal ini bisa dikaitkan dengan pergerakan (perbaikan) yang sangat lambat dari *Corruption Perception Index* (CPI) Indonesia dari 1.9 (tahun 1995) hanya menjadi 2.4 (tahun 2007)—CPI dengan skala 0 (100 % *Corruption*) sampai dengan 10 (*Zero Percent Corruption*) (Transparency International Survey, 2007).

**Kaidah Kedua:** Faktor Kelekatan (*The Stickiness Factor*): bagaimana menyampaikan informasi pembaharuan (*Valid, Reliable, Practical*) yang ingin kita sampaikan sampai bisa melekat di benak sasaran (masyarakat)—kesederhanaan dalam penyampaian pesan atau informasi (peran *Public Relations*) sangatlah penting. *Ironisnya*, di negeri ini penyampaian *assymetric information* begitu dominan dan *superior*, perbedaan data (informasi) yang akan disampaikan ke publik dari satu sumber resmi dibandingkan dengan sumber resmi lainnya sangat signifikan perbedaannya. Hal ini membingungkan banyak orang karena penerapan *Mismanagement Information System* (diperlukan *Re-Code Management Information System*). Namun ada satu contoh bagus mengenai penyampaian informasi yang terkait dengan hasil pemilihan Presiden langsung tahun 2004. Dengan metoda *Quick Count*, hasil perhitungannya sangat cepat dan akurat, dan itu merupakan karya putra-putri terbaik Indonesia dalam mengimplementasikan ilmu statistika & komputer.

**Kaidah Ketiga:** Hukum tentang kegaduhan suara (jangan abaikan perkara-perkara kecil)—kalau kita tidak segera dapat menangani perkara-perkara kecil, maka kita pun tak akan pernah mampu menangani perkara-perkara besar dan banyak orang yang tidak menyadari bahwa setiap kerusakan nilai-nilai kehidupan selalu dimulai dari hal-hal kecil. *Ironisnya*, di negeri ini banyak orang mengabaikan perkara-perkara (“proyek-proyek”) kecil dan lupa bahwasanya kita bisa mengubah orang lain (ke hal yang lebih baik atau *ma'ruf*) apabila kita bisa mengubah (menghijrahkan) diri kita terlebih dahulu dari perkara-perkara kecil dan tidak baik (*munkar*).

**Kaidah Keempat:** *The Power of Context—Face reality (contextual) as it is, not as it was or as you wish it were.* Manajemen adalah *art* dan *science*. Sebagai *science*, manajemen akan sangat *powerful* kalau orang tahu seni (*art*) memanfaatkannya. Dengan kata lain, manajemen adalah ilmu yang penerapannya berhubungan dengan konteks, yaitu situasi, kondisi, waktu, dan tempat di mana konsep itu diterapkan. Konteks adalah atmosfer di mana sebuah tindakan *Re-Code* akan dilakukan. *Ironisnya lagi*, di negeri ini banyak orang pintar (menguasai *science*) yang sangat fasih dengan konsep-konsep yang baru—mereka tahu bahwa dirinya tahu (mengenai konsep atau ilmu), tetapi begitu mereka harus menerapkan konsep tersebut ke dalam konteks rasionalitas, mereka menjadi tidak tahu bahwa dirinya tidak tahu (mengenai konteks atau bagaimana menerapkan konsep yang diketahuinya untuk membangun kemaslahatan bagi umat manusia secara nyata).

Sangat jelas dan gamblang jika kita memahami pemikiran-pemikiran dari Moore (1997), Tichy dan Sherman (1993), dan Kasali (2007), bangsa Indonesia memerlukan sekelompok orang pilihan (*DNA of Leaders—move beyond fear*) yang bisa menghijrahkan bangsa ini dari *Amar Munkar, Nahi Ma'ruf* (*Promote the bad, and prevent the good*) menuju ke *Amar Ma'ruf, Nahi Munkar*

(*Promote the good, and prevent the bad*) (Glaser, 2006). Untuk ini, mulailah perubahan ke arah yang lebih baik dari diri kita masing-masing sesuai dengan tuntunan keyakinan (agama) yang kita anut, kemudian keluarga kita, lingkungan masyarakat kita, dan akhirnya bangsa kita. Sesuai dengan buku *Corporate Religion* yang ditulis oleh Jesper Kunde (2000) mengemukakan: “*In the future, building strong market positions will be about building companies with a strong personality and corporate soul*”; dan buku “*The MetaKnowledge Advantage: The Key to Success in the New Economy*” yang ditulis oleh Rafael Aguayo (2004): “*MetaKnowledge as a system of knowledge is such a theory. MetaKnowledge cuts across many disciplines, such as theory of knowledge, statistics, linguistics, psychology, systems theory, mathematics, engineering, forestry, agribusiness, health-care, religion, and many others.*”

Intisari dari kedua buku ini adalah mengingatkan peran kekhalifahan manusia di muka bumi ini. Manusia sebagai Khalifah Tuhan di muka bumi sangat berperan untuk menjaga bahkan meningkatkan the *Quality of Life* dengan kepribadian yang kuat, hati nurani, dan kearifan yang didukung dengan daya nalar dan naluri untuk memahami dan melaksanakan secara menyeluruh “satu ayat” ilmu (pengetahuan) yang diketahuinya. Untuk mendukung semua ini diperlukan upaya *back-to-basics* guna memerankan kembali dengan sebaik-baiknya peran manusia sebagai makhluk sosial. Dalam hal ini upaya membangun *silaturakhmi* (*relationship management systems provide an advantage—trust, value, dialogue*) harus menjadi prioritas *Re-Code Our Silaturakhmi DNA* dengan cara: *Ta’aruf* (saling mengenal), *Ta’aluf* (semangat bersatu padu), *Tafahum* (saling memahami), *Ri’ayah dan Tafaqud* (saling respek dan saling mengilangkan *negative thinking*), *Ta’awun* (saling membantu), dan *Tanashur* (rasa cinta dan loyal atau *broad nationalism*) (Mahmud, 2007; Mico, 1999). Saat yang paling tepat untuk membangun kembali DNA *Silaturakhmi*

bangsa Indonesia adalah tahun 2008 (10 tahun Reformasi dan 100 tahun Kebangkitan Nasional) dengan mewujudkan “*Program Pembaharuan DNA Silaturakhmi Nasional Bangsa Indonesia—berbasis Manajemen Merah Putih (The Red and White Management: Gagah Perwira & Suci) dan Unity in Diversity—Bhinneka Tunggal Ika* (Ciptono, 1998).”

Scott-Morgan *et al* (2001) dan Friedman (2006) mengingatkan perlunya memahami realita dan persepsi terhadap tantangan perubahan guna mempertahankan fleksibilitas dan koresponsifan organisasi dengan meminimalkan pengorbanan terhadap “*change fatigue*” dan “*burn-out*.” Di samping itu, tantangan globalisasi dengan “*flat-world platform*” (tatanan dunia datar) yang disokong oleh revolusi digital dan serat optik teknologi komunikasi dan informasi telah memungkinkan seorang individu untuk menjadi aktor global (*agility, adaptability, alignment*) melalui *internet* dan *website*. Rhenald Kasali mengemukakan perlunya organisasi mengintegrasikan persepsi dan realitas untuk menghadapi tantangan perubahan dan globalisasi. Dengan pengintegrasian perubahan perspsi (pola pikir) dan perubahan realitas (realitas internal dan eksternal) serta didukung oleh figur-figur yang berorientasi tindakan, organisasi akan menjadi organisasi yang inovatif dan sukses (*innovation links to action*). Organisasi yang inovatif dan sukses selalu berupaya secara berkesinambungan untuk melakukan *Re-Code* pikiran (mengajak kembali berpikir secara bersahabat dan interaktif), selalu mengeksplorasi realitas-realitas baru, mengembangkan “*solution based leadership & positive feedback*”, semua itu didukung oleh Pemimpin level 5—yaitu pemimpin yang lebih dari sekadar profesional, melainkan mampu menggerakkan dan memperoleh respek dari anak buahnya. Dengan organisasi seperti ini, semua orang akan menikmati dan merasa nyaman dengan perubahan (*sense of belonging about changes*), belenggu-belenggu yang ada pada

setiap individu telah dibebaskan (termasuk *change fatigue & burn-out*) dan kereta perubahan siap melaju cepat menuju *"the championship/leadership of change destination."*

## KESIMPULAN

Mengimplementasikan *"Re-Code Your Change DNA"* yang merupakan buah pemikiran *"out-of-the box"* dari Rhenald Kasali, bukan semata-mata persoalan organisasi ataupun manajemen, tetapi menyangkut seluruh sendi kehidupan berbangsa, bernegara, bermasyarakat (*quality of life*) harus dibenahi secara menyeluruh dan terintegrasi. Buku karya Rhenald Kasali ini, terutama, sudah sepatutnya menjadi salah satu acuan duniawi untuk menghijrahkan bangsa Indonesia dari *promote the bad and prevent the good (amar munkar, nahi ma'ruf)* menuju *promote the good and prevent the bad (amar ma'ruf, nahi munkar)*. Para pengambil keputusan dan kebijakan (terutama di level *elite society*) di negeri ini sangat layak untuk membaca buku ini.

Sedikit masukan konstruktif terhadap buku ini menyangkut perlunya *"key performance indicator"* yang bersifat universal untuk mengevaluasi dan memperoleh *positive feedback* dari implementasi program *"Re-Code Our Change DNA"*—*benchmarking tool for change management* (Clarke dan Manton, 1997). Pada dasarnya pembaharuan yang dikemukakan oleh Rhenald Kasali adalah terkait dengan perbaikan kinerja non keuangan organisasi (*company non-financial performance*) yang diharapkan akan signifikan memperbaiki kinerja keuangan organisasi (*company financial performance*). Sebagai contoh, bagaimana negara kita mampu memperbaiki *Corruption Perception Index* dari 2.4 menjadi  $\geq 8.0$ , sehingga proses transformasi (reformasi) bangsa Indonesia mampu menggerakkan *Sustainability Circulation Economics & Organic Growth—how*

*Indonesian citizens build a good image's DNA* (Voight, 2007).

Di samping itu, yang tidak kalah pentingnya, bagaimana bangsa ini seharusnya melaksanakan *Re-Code Our Change DNA of Cultures? "Developing a truly innovative culture requires specific policies and practices on the part of senior leaders"* (Price, 2006). Membangun kembali budaya bangsa (*positive thinking*) yang sudah terbelenggu dengan *"sepi ing gawe, rame ing pamrih"* (lebih mengutamakan menuntut hak dan cenderung mengabaikan kewajiban dan *negative thinking*) menjadi prioritas utama pemimpin di negeri ini.

Pertanyaan yang paling mendasar yang belum disinggung secara eksplisit dalam buku Rhenald Kasali adalah apa gunanya kita beragama (agama/keyakinan—sebagai acuan kehidupan duniawi-ukhrowi) yang kita anut untuk merealisasikan pembaharuan menuju masyarakat yang berorientasi kepada *"promote the good and prevent the bad—human obligation first, and then human right and solution-based leadership."* Karena bisa jadi kita sebagai umat beragama benar secara *aqidah* (pelaksanaan ibadah manusia kepada Tuhan—hubungan vertikal) tetapi sesat secara *muamalah* (pelaksanaan ibadah manusia kepada sesama makhluk hidup—hubungan horizontal). Umat manusia (beragama) di Indonesia khususnya harus *back-to-basics* untuk selalu mendekatkan dirinya dengan Tuhannya. Sebenarnya apa yang telah dikemukakan oleh Rhenald Kasali baru sebagian kecil dari ayat-ayat Tuhan yang ada di dalam kitab suci agama yang kita anut. Akan tetapi apa yang telah Rhenald Kasali persembahkan melalui buku ini merupakan perwujudan dan aktualisasi dirinya dari pemahaman satu ayat yang diketahuinya sesuai dengan keyakinan yang dianutnya. Tulisan Rhenald Kasali masih bisa terus dikembangkan secara kreatif dan inovatif oleh penulis berikutnya (termasuk Rhenald Kasali) apabila kita mau dan mampu menghayati

setiap ayat/surat dari kitab suci agama yang kita anut secara baik dan benar. *If there is a will, there is a win.*

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguayo, R., 2004. *The MetaKnowledge Advantage: The Key to Success in the New Economy*, New York, NY: Free Press.
- Amin, A.R., 2004. *The Celestial Management*, Jakarta Selatan: Senayan Abadi Publishing.
- Ciptono, W.S., 1998. "The Management Reformation Program: The Total Quality of Indonesian Management", *Kelola Gadjah Mada University Business Review*, No. 18/VII/1998: pp. 45-60.
- Ciptono, W.S., 2007a. "Integrate Reengineering and TQM: An Attempt to Redefine reformation", *The South East Asian Journal of Management*, 1 (1): 83-104.
- Ciptono, W.S., 2007b. "Triple-A Strategy Reformation—Revitalization, Reflection, and Realization: In Memory of 10 years of Reformation and 100 years of National Awakening [2008]", *Jurnal Ekonomi & Bisnis STIE-YKPN*, 1 (3): 145-159.
- Clarke, A., and S. Manton, 1997. "A Benchmarking tool for Change Management", *Business Process Management Journal*, 3 (3): 248-255.
- Cloke, K., and J. Goldsmith, 2002. *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Collins, J.C., and W.C. Lazier, 1992. *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company*, London: Prentice-Hall.
- Fagiano, D., 1994. "Altering the Corporate DNA", *American Management Association*, December: 4.
- Friedman, S., 2001. "Leadership DNA: The Ford Motor Story", *Training & Development*, March: 23-29.
- Friedman, T.L., 2006. *The World is Flat*, Jakarta: Dian Rakyat.
- Glaser, J.E., 2006. "DNA of Leaders", *Leadership Excellence*, 6-7.
- Ingebrigtsen, S., and O. Jakobsen, 2006. "Circulation Economics—a Turn Towards Sustainability", *International Journal of Social Economics*, 33 (8): 580-593.
- Karp, T., 2006. "Transforming Organizations for Organic Growth: the DNA of Change Leadership", *Journal of Change Management*, 1: 3-20.
- Kasali, R., 2007. *Re-code Your Change DNA: Membebaskan Belenggu-Belenggu untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kunde, J., 2000. *Corporate Religion*, London: Pearson Education Limited.
- Mahmud, A.H., 2007. "Merajut Benang Ukhwah Islamiyah." [www.daarut-tauhid@yahoo.com](http://www.daarut-tauhid@yahoo.com)
- Mico, S.C., 1999. "Relationship Management Systems Provide an Advantage", *Trusts & Estates*, April: 17- 23.
- Moore, J.F., 1997. *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystem*, New York: HarperBusiness.
- Nadler, D.A., 1998. *Champion of Change: how CEOs and Their Companies are Mastering the skills of radical change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Naisbitt, N., and D. Philips, 1999. *High-tech, high-touch*, New York, NY: High-tech, High-touch Inc.
- Ormerod, P., 1994. *The Death of Economics*, London: Faber and Faber Limited..
- Price, R., 2006. "Change: Innovation in the Corporate DNA", *The Journal for Quality & Participation*, summer: 4-8.
- Scott-Morgan, P., E. Hoving, H. Smit, and A.V.D. Slot., 2001. *The End of Change: How Your Company Can Sustain Growth*

*and Innovation While Avoiding Change Fatigue*, USA: Arthur D. Little, Inc.

- Spiegel, E.A., G.L. Neilson, T.J. Flaherty, and S. Raghavan., 2005. "Test your company's DNA: management can change a company's organizational DNA many utilities might want to look at themselves more closely", *Electric Perspectives*, 30 (2): 32-41.
- Susanto, A.A., 2002. "Tinjauan Buku: Ekonomi dalam Siklus Chapra", *Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia*, 17 (3): 338-340.
- Tichy, N.M., and Sherman, S., 1993. *Control Your Destiny or Someone Else Will: Lessons in Mastering Change—principles* Jack Welch is Using to Revolutionize General Electric, New York: Doubleday.
- Tichy, N.M., 2002. *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Tech Their Companies to Win*, New York, NY: Harper-Collins Publishers, Inc.
- Transparency International Survey, 2007. Corruption Perception Index.
- Voight, J., 2007. "How Consumers Help Build a Brand's DNA", *Adweek*, 48 (5): 16-18.
- Zohar, D., dan I. Marshall, 2004. *Spiritual Capital: Wealth we Can Live by Using Our Rational, Emotional, and Spiritual Intelligence to Transform Ourselves and Corporate Culture*, Great Britain: Clays Ltd. St. Ives plc.